

OP EN TOP **GEBIEDSONTWIKKELAARS**

INNOVATIEPROGRAMMA *HET SUCCES VAN DE GEBIEDSONTWIKKELAAR*

OP EN TOP **GEBIEDSONTWIKKELAARS**

Jannie Rozema (redactie)
Kenniscentrum NoorderRuimte
Hanzehogeschool Groningen



INNOVATIEPROGRAMMA *HET SUCCES VAN DE GEBIEDSONTWIKKELAAR*

INHOUD

1	OP EN TOP GEBIEDSONTWIKKELAARS	7
	Interview Popko Hooiveld	
2	HET COMPETENTIEPROFIEL	13
	Interview Aafke Riepma	
	Interview Gert Noordhoff	
	Interview Marian Duiven	
3	DE TOOLKIT VAN DE GEBIEDSONTWIKKELAAR	22
	Interview Hendrikus Loof	
	Interview Sandra Vos	
	Interview Jordy Hovingh	
4	KRITISCHE FACTOREN VOOR SUCCES VAN GEBIEDSONTWIKKELING	31
	Interview Maurik de Roo	
	Interview Jarik van der Velde	
5	BEWONERSPARTICIPATIE IS GEEN RITUELE DANS	39
	Interview Femke Heythekker	
	Interview Johan de Boer	
	Interview Stein van Berkel	
6	DOOR HET OOG VAN DE LECTOR	49
	Publicaties, presentaties en netwerkbijeenkomsten	52
	Kenniscentrum NoorderRuimte	54

LinkedIn Account Type: Basic | Upgrade

Home Profile Contacts Groups Jobs Inbox Companies News More Groups

Kennisnetwerk van Gebiedsontwikkelaars in Noord-Nederland

Discussions Members Promotions Jobs Search Manage More...

Start a: Discussion Poll

Start a discussion or share something with the group...

Your Activity

Choose Your View **NEW** Show all RSS discussions

Most Popular Discussions

Meer weten over ZELFORGANISATIE VAN BEWONERS? Kom 28 juni naar Hoogezand!
 Henk Cornelissen (LSA) en Hanneke Schreuders (SEV) inspireren je voor de Wijksafari door Gorecht-West. Ontdek de best practices van ...
 posted 20 days ago

martin peelen 10 days ago • Moet ik me opgeven? Staat in mijn agenda.

Like Comment Unfollow More

4e Netwerkbijeenkomst op 23 februari aanstaande in MFA De Gaveborg in Oostwold (gem. Leek). Het thema is Gebiedsontwikkelaars 3.0!
 posted 4 months ago

martin peelen 4 months ago • Staat in mijn agenda genoteerd

See more

1 OP EN TOP GEBIEDSONTWIKKELAARS

Na twee jaar is het innovatieprogramma voor de gebiedsontwikkelaar niet écht afgelopen. Niet voor de professionals in het werkveld, niet voor de docenten van de Hanzehogeschool Groningen en niet voor de studenten die gebiedsgericht werken ambiëren. We zijn blijvend verbonden om de praktijk van gebiedsontwikkeling te doorgronden, om nieuw ontwikkelde kennis met elkaar te delen en om jonge mensen adequaat op te leiden. Dat was de kern van het innovatieprogramma *Het succes van de gebiedsontwikkelaar*. Missie geslaagd!

In het voorjaar van 2010 dienden vijf organisaties waar gebiedsontwikkelaars werkzaam zijn en het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen een aanvraag in bij de Stichting Innovatie Alliantie (SIA) voor een zogenaamde RAAK-subsidie (RAAK staat voor *Regionale Actie en Aandacht voor Kennisinnovatie*). Centraal in de aanvraag stond het vormen van een Noordelijk kennisnetwerk van gebiedsontwikkelaars ten behoeve van *kennisdeling* en het uitvoeren van een onderzoeksprogramma voor *kennisontwikkeling*. In mei 2010 kende SIA de subsidie toe en vier maanden later ging een tweejarig programma van start. De stuurgroep voor het innovatieprogramma bestond uit voorzitter Andries van den Berg (lector Ruimtelijke Transformaties aan de Hanzehogeschool Groningen), Renée Broens (gemeente Stadskanaal), Jan Leistra (woningcorporatie Wold & Waard) en Jarik van der Velde (woningcorporatie Acantus).

Het Noordelijk Kennisnetwerk van Gebiedsontwikkelaars kwam vijf keer op locatie bijeen. Het startschot klonk in de Hanzehogeschool. Daarna bezocht het netwerk de wijk Krakeel in Hoogeveen, de wijk Maarsstee in Stadskanaal, de multifunctionele accommodatie Gaveborg in Oostwold (gemeente Leek) en de wijk Gorecht-West in Hoogezand. Tijdens de bezoeken namen de deelnemers eigentijdse gebiedsontwikkeling in ogenschouw. Ook werden de resultaten van het onderzoeksprogramma voor het voetlicht gehaald en besproken, hierbij ging het over succesfactoren van wijkvernieuwing, bewonersparticipatie en het competentieprofiel van sociaalfysische gebiedsontwikkelaars. Op de netwerkbijeenkomsten waren gemiddeld 35 deelnemers van corporaties, gemeenten en de hogeschool aanwezig. De netwerkbijeenkomsten leidden tot onderlinge contacten en nadere uitwisseling van werkervaringen. In samenwerking met netwerkorganisatie *Roeg en Roem* (platform voor wijk- en dorpsvernieuwing) worden de bijeenkomsten ook na het innovatieprogramma voortgezet.

Het onderzoeksprogramma is met de professionals van Noordelijke corporaties en gemeenten uitgevoerd. Dat betekent dat zij veelvuldig gegevens hebben verstrekt over hun beroepspraktijk. Hun inhoudelijke feedback op de onderzoeksresultaten is van wezenlijk belang geweest voor de onderzoekskwaliteit.

Het onderzoeksprogramma bestond uit vier onderzoeksthema's waarbij zes docentonderzoekers van de Hanzehogeschool het voortouw namen:

- 1 Het competentieprofiel van de gebiedsontwikkelaar (Olga Buiten, Annette Tjeerdsma)
- 2 De toolkit – methodieken en technieken van de gebiedsontwikkelaar (Ria Barenkamp)
- 3 Succesfactoren van wijk- en dorpsvernieuwing (Johan van Omme, Popko Hooiveld)
- 4 Het ambitieniveau voor bewonersparticipatie (Jannie Rozema)

In deze publicatie geven we de onderzoeksresultaten en de conclusies weer. De publicatielijst toont het overzicht van de artikelen en rapporten die door of onder begeleiding van de docentonderzoekers zijn verschenen.

De docentonderzoekers zijn werkzaam bij de opleidingen Vastgoed & Makelaardij en Maatschappelijk Werk & Dienstverlening en bij het Kenniscentrum NoorderRuimte. De docenten hadden niet eerder met elkaar samengewerkt op het thema *gebiedsontwikkeling*.

In totaal droegen 22 studenten van de opleidingen Vastgoed & Makelaardij, Maatschappelijk Werk & Dienstverlening en Facility Management een steentje bij. Veel studenten gaven aan verrast te zijn door het beroepsperspectief van de *sociaalfysieke gebiedsontwikkelaar*.

Deze publicatie laat vooral zien wat professionals voor sociaalfysieke gebiedsontwikkeling doen en wat hen motiveert. De interviews met hen lopen als een rode draad door het boek. De geïnterviewden zijn zowel *oude rotten* als *jonge honden* in het vak. Zij voelen zich thuis in de wereld van het wonen en onderscheiden zich door een grote mate van vernieuwingsdrang: niet zozeer in de fysieke gebiedsontwikkeling door stenen mooi te stapelen, maar in het perspectief voor gebiedsontwikkeling. Allen zijn ervan overtuigd dat bewoners betrokken moeten zijn bij alle fasen van gebiedsontwikkeling, bij de gebiedsanalyse, de visievorming, de planvorming, de uitvoering en het beheer. Zonder bewoners heeft het werk geen effect of zelfs legitimiteit. De gebiedsontwikkelaars worden in deze publicatie aangeduid met *hij*. Dat is geheel ten onrechte, vrouwen waren goed vertegenwoordigd in het netwerk. Dus daar waar *hij* staat, kan de lezer ook *zij* lezen.

De eerder genoemde opleidingen van de Hanzehogeschool Groningen bieden in hun curricula cursussen aan die de weg wijzen naar gebiedsontwikkeling. Zo hebben de opleidingen Vastgoed & Makelaardij en

Bouwkunde/Civiele Techniek een specialisatieprogramma Gebiedsontwikkeling. De opleiding Maatschappelijk Werk & Dienstverlening biedt een studieprogramma Samenlevingsopbouw aan, waarin de uitgangspunten voor sociaalfysieke gebiedsontwikkeling herkenbaar aanwezig zijn.

Belangrijk is de afspraak die de docenten van deze opleidingen tijdens de onderzoeksperiode maakten: ze zullen hun studenten laten samenwerken in een multidisciplinair project. De centrale opgave in dat onderwijsproject is een gebiedsvernieuwingsproject uit de praktijk, lees: een wijkvernieuwing of een dorpsvernieuwing. Studenten leren in het project wat de bijdrage van hun eigen discipline is. Maar ze leren vooral hoe ze moeten samenwerken en hun eigen discipline moeten overstijgen om tot een gemeenschappelijke visie te komen. Professionals uit de praktijk zien hierop toe en beoordelen het eindresultaat. Op deze wijze draagt de Hanzehogeschool Groningen effectief bij aan de vraag naar competente sociaalfysieke gebiedsontwikkelaars.

Het innovatieprogramma *Het succes van de gebiedsontwikkelaar* heeft op meerdere fronten bereikt wat bereikt moest worden. Namelijk, het bijeenbrengen van gebiedsontwikkelaars, het delen van nieuw verworven kennis uit onderzoek, het verhelderen van de functie en de taken van gebiedsontwikkelaars, gebiedscoördinatoren, gebiedsregisseurs, wijkmanagers en programma-ontwikkelaars, en het aanbieden van multidisciplinair onderwijs voor gebiedsontwikkeling.

Wij zijn tevreden, dat blijkt ook wel uit deze publicatie. Het werkveld en de Hanzehogeschool Groningen hebben elkaar gevonden en werken hechter samen dan voorheen. In die zin is het innovatieprogramma niet echt afgelopen en dus een blijvend succes!

Jannie Rozema, projectleider en onderzoeker Kenniscentrum NoorderRuimte



Popko Hooiveld is leidinggevende bij de Stichting Welzijn & Dienstverlening in Delfzijl en docent Samenlevingsopbouw aan de Hanzehogeschool. 'Het wringt nog steeds aan de participatiekant.'

'Voor de opleiding Vastgoed & Makelaardij is gebiedsontwikkeling vanzelfsprekend een belangrijk thema. Maar voor Maatschappelijk Werk & Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening is het dat óók. 'In het verleden begonnen de dorps- en wijkontwikkeling meestal *fysiek*. Sociale problematiek was vaak de aanleiding. De renovatie van huizen, het planten van groen en de inrichting van de openbare ruimte bleken katalysatoren voor verandering. Tegenwoordig komen sociaaleconomische aspecten eerder aan bod. In de drie onderzoeken die mijn collega Johan van Omme en ik hebben opgezet en begeleid, kijken we terug. Waar is er iets gebeurd? Hoe is het gegaan? Wat bepaalde het succes en wat waren de factoren waardoor het mis kon gaan? En wie waren de hoofdrolspelers in die verbeterprojecten? Er is altijd een groep die ziet dat er wat moet gebeuren: de gemeente, de woningcorporatie, de dorpsvereniging of de bewoners zelf. 'In Pieterzijl kwam het initiatief om het dorp op te knappen tien jaar geleden van de bewoners. Pieterzijl had last van leegloop en verpaupering. De Vereniging van Groninger Dorpen honoreerde de wensen van de dorpelingen en zette verbeteringen in gang. Het grote draagvlak zorgde voor een duurzaam resultaat. 'Draagvlak is een belangrijk element in de dorps- en wijkontwikkeling. Ik praat met mijn studenten vaak over samenlevingsopbouw, betrokkenheid en burgerparticipatie. Wat kunnen mensen zelf betekenen? Die manier van denken zouden we beter kunnen koppelen aan fysieke gebiedsontwikkeling. Ik vind namelijk dat het nog steeds wringt aan de participatiekant. Ik wil studenten duidelijk maken dat je slechte producten kunt krijgen als je het planmatige proces en de inhoud niet met elkaar verbindt. Je moet de gebruikers vroeg in het proces betrekken. Het liefst van tevoren. 'Een gebiedsontwikkelaar kan verschillende achtergronden hebben, maar hij is in mijn beleving een bepaald type mens. Sowieso iemand met goede communicatieve vaardigheden. De rol van gebiedsontwikkelaars moet niet worden onderschat, zo blijkt uit de onderzoeken. Het is een goed idee om studenten van Bouwkunde, Vastgoed & Makelaardij, Facility Management en Sociale Studies vaker met elkaar te confronteren. Dat kan door ze gezamenlijk projecten of opdrachten uit te laten voeren. We zouden zelfs een hbo-pluscursus of een masteropleiding kunnen opzetten. Het thema blijft altijd actueel, daarom blijft scholing belangrijk.'

	<p>GROTIK vertrouwen NETWERKER</p> <p>schakelaar innovatief sociale kaart</p> <p>creatief generalist participatie</p> <p>visie BETROUWBAAR mensgericht</p> <p>vastgoed betrokken GEBIEDSGERICHT</p> <p>sociaalfysiek bruggenbouwer</p> <p>openbaar bestuur beleidsmatig</p> <p>projecten vernieuwing analyse</p> <p>COMMUNICATIE veranderkunde beheer</p> <p>financiën integraal uitvoering risico-analyse</p> <p>leiding plannen VERBINDEND</p>				

2 HET COMPETENTIEPROFIEL

GEZOCHT: SOCIAALFYSIEKE GEBIEDSONTWIKKELAAR

Niet veel Nederlanders zullen hun visitekaartje opsieren met de functiebenaming gebiedsontwikkelaar. Toch houden duizenden Nederlanders zich beroepsmatig bezig met gebiedsontwikkeling. Van landschapsarchitect tot opbouwwerker, van wijkmanager tot projectontwikkelaar. Al deze mensen spelen op een of andere manier een rol bij het veranderen en het verbeteren van de woonomgeving.

In 2010 startte een onderzoeksgroep van het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen een zoektocht naar de overeenkomsten in al die verschillende rollen en functies. Wellicht, zo meenden de onderzoekers Olga Buiten en Annette Tjeerdsma, is het mogelijk er één integraal functieprofiel uit te distilleren. Een functie waarin alle aspecten die bij gebiedsontwikkeling te pas komen zijn opgenomen. Gebiedsontwikkelaar lijkt immers een nieuwe en veelbelovende professie voor een sociaalfysieke aanpak van vernieuwingsprojecten in buurten, wijken en dorpen.

In die omschrijving klinkt door dat de kans op succes van vernieuwingsprojecten hoger is als sociale problematiek en fysieke doelstellingen in samenhang worden aangepakt. Gebiedsontwikkeling is, daarvan is het onderzoeksteam namelijk goed doordrongen, altijd meer dan het toepassen van fysieke ingrepen in de woonomgeving. Door de veranderende maatschappelijke omstandigheden (denk aan de bevolkings-samenstelling en de diverse leefstijlen) staan gebiedsontwikkelaars voor ingewikkelde herstructureringsopgaven, waarbij leefbare woonomgevingen het uitgangspunt vormen. Met andere woorden: integrale gebiedsontwikkeling moet bijdragen aan het verbeteren (of het in stand houden) van de kwaliteit van de leefomgeving, zodat bewoners de leefomgeving als de hunne (blijven) beschouwen.

In de vorige eeuw lag de nadruk bij gebiedsontwikkeling op stenen, in de nieuwe tijd staan mensen in het brandpunt van de belangstelling. Waar de gebiedsontwikkelaar eerder uitging van een technische projectbenadering (planning, verwezenlijking en afronding) richt de gebiedsontwikkelaar-nieuwe-stijl zich ook op procesaspecten: communicatie met bewoners, samenwerking en maatwerk. Het werk van de ontwikkelaar-oude-stijl mondde vaak uit in nieuwbouw, de ontwikkelaar van de toekomst zal steeds vaker kiezen voor de herontwikkeling van de bestaande leefomgeving.

Buiten en Tjeerdsma analyseerden 25 interviews die studenten van de Hanzehogeschool hielden met gebiedsgerichte professionals. Ze vatten de kerntaken van een gebiedsontwikkelaar-nieuwe stijl in zes punten samen.

- 1 Hij initieert gebiedsgerichte projecten op basis van de analyse van de sociaalfysische kenmerken van het gebied
- 2 Hij ontwikkelt en voert gebiedsgerichte projecten uit
- 3 Hij coördineert gebiedsgerichte projecten in nauw overleg met gemeenten, ordehandhavers, woningcorporaties, sociale partijen en groepen bewoners
- 4 Hij bevordert de samenwerking tussen partijen in gebiedsgerichte projecten
- 5 Hij geeft leiding aan professionals van meerdere disciplines
- 6 Hij bewaakt de voortgang van het project en houdt het oog op het geld, de risico's, de organisatie, de tijd, de informatie en de kwaliteit (GROTIK)

De projecten waarvoor een gebiedsontwikkelaar verantwoordelijk is, vinden plaats in vijf te onderscheiden fasen: die van analyse, visievorming, planvorming, uitvoering en (de in de praktijk vaak nagelaten) evaluatie. Tijdens het vernieuwingstraject stelt de gebiedsontwikkelaar zich op als procesmanager. Hij geeft leiding, coördineert de werkzaamheden, bevordert de samenwerking, geeft richting aan de communicatie en draagt zorg voor het scheppen en behouden van het draagvlak.

De onderzoekers van het Kenniscentrum NoorderRuimte schreven uiteindelijk een zogeheten competentieprofiel, dat zich laat lezen als een vacaturetekst.

Algemene vereisten

- een afgeronde opleiding in het hoger onderwijs
- het vermogen om externe ontwikkelingen om te zetten in organisatiebeleid
- leidinggevende kwaliteiten
- resultaatgerichtheid
- communicatieve vaardigheden

Taken op het vlak van projectmanagement

- het analyseren van een gebied, wijk of dorp
- het opstellen van een visie voor een gebied, wijk of dorp
- het maken van ontwikkelingsplannen
- het signaleren en oplossen van knelpunten
- het evalueren van het proces en de projectresultaten

Taken op het vlak van procesmanagement

- het creëren van samenwerking tussen partijen
- het ontwikkelen van netwerken en het onderhouden van contacten
- het winnen van vertrouwen

Persoonlijke eigenschappen

- een brede gerichtheid (bouwtechnisch, sociaal, civiel en financieel-economisch)
- inlevingsvermogen en betrouwbaarheid
- zelfstandigheid
- innovatieve instelling en creativiteit
- denk- en daadkracht
- overtuigingskracht

Onderzoeker Annette Tjeerdsma (2012) van het Kenniscentrum NoorderRuimte oppert dat het zinvol is om twee typen gebiedsontwikkelaar te onderscheiden. Het hierboven geschetste competentieprofiel is met name gericht op de gebiedsvernieuwer. Die gaat aan de slag nadat de samenleving, de woningcorporatie of gemeente een bepaalde problematiek heeft gesignaleerd.

De gebiedsmanager houdt de vinger aan de pols in wijken en dorpen, juist om te voorkomen dat er problemen ontstaan. Monitoring en anticipatie staan centraal in het werk van de gebiedsmanager. 'Hij doet tevens voorstellen voor interventies die nodig zijn om de kwaliteit van het gebied te behouden of te versterken en om de aansluiting met de wensen van de (toekomstige) woonconsumenten te waarborgen.'

De deelnemers aan het Noordelijk Kennisnetwerk van Gebiedsontwikkelaars konden zich in hoge mate vinden in het competentieprofiel dat gedurende de onderzoeksperiode steeds meer vorm kreeg. In termen van de subsidieverstrekker Stichting Innovatie Alliantie zou men zelfs kunnen spreken van een *validatie* door het werkveld.



Aafke Riepma is dorps- en wijkcoördinator van de gemeente Stadskanaal. Ze spreekt met wijkbewoners vaak in de streektaal. 'Het moet duidelijk worden waarover je het oneens bent.'

'Ik heb twintig jaar aan de kant van de corporaties gezeten. Nadat ik in 1987 mijn diploma Toegepaste Huishoudwetenschappen had gehaald, werkte ik bij Nijestee in Groningen en WoonFriesland in Drachten.

'THW was een brede opleiding met veel verschillende vakken. Een goede basis, maar levenservaring is voor dit werk belangrijker. En leren werken in projectvorm, oog hebben voor de andere perspectieven die de verschillende disciplines met zich meebrengen.

'Sinds september 2007 werk ik voor de gemeente Stadskanaal. Het aandachtsgebied is hetzelfde: de openbare ruimte en volkshuisvesting. We stellen voor elke wijk of dorp een integrale visie op. Hoe ziet de wijk er over tien jaar uit? Welke doelen stellen we? Wat gaan we concreet doen? Jaarlijks werken we de projecten-agenda bij. Zo weet iedereen voor welke opgaven we in de wijk staan.

'Je wilt wat gedaan krijgen. Ik zorg ervoor dat partijen bij elkaar komen en nadenken over het gebied.

Ik ga niet over de inhoud: ik luister en verhelder. Van mij hoeven bewoners niet altijd hun zin te krijgen.

Ik zorg voor een dialoog tussen partijen zoals de wijkraad, dat zijn vertegenwoordigers van de bewoners, de woningcorporaties, de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties.

'Het is een voordeel dat ik de streektaal spreek, want communicatie is erg belangrijk. Al ben je het niet eens met elkaar, je moet in gesprek blijven. Het moet duidelijk worden waarover je het oneens bent.

Dat houdt in: onderhandelen en blijven nadenken over het plan.

'Veel bewoners van de wijk Waterland hebben daar een bootje. Dan krijg ik een mailtje: of er een helling kan komen om boten te water te laten. Ik adviseer de bewoners dan om zelf het initiatief te nemen, om samen een plan te maken en na te denken over de financiering en de uitvoering. Op basis van zo'n plan kan de gemeente snel inschatten of ze wat kan betekenen.

'Tegenwoordig kijk je ook naar de wijk als sociaal en economisch gebied. De gemeente verwacht meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. De wijk Maarsstee is een aardig voorbeeld. Het bewonersplatform organiseert niet alleen een knutselmiddag of een bingo, het is ook actief als het gaat om kledingruil, het grofvuilproject, de reanimatiecursus, de cursus creatief schrijven en om zorg en aandacht voor mensen die dat nodig hebben.'



‘Partnerschap, daar gaat het om’, vindt **Gert Noordhoff**, projectleider Krimp & Leefbaarheid van de gemeente De Marne.

‘Ik ben in 2005 afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen als cultureel geograaf. Dat lijkt veraf te staan van mijn functie bij de gemeente De Marne, maar nee: mijn werk gaat over de relatie tussen plaats en mens, de invloed die mensen hebben op de ruimte en andersom.

‘De Marne kampt sinds de jaren zestig met een afnemende bevolking. Als gevolg van de landbouw-mechanisatie trokken jonge mensen naar de stad. In 2009 realiseerden we ons dat er geen goede strategie was om die veranderende bevolkingssamenstelling te begeleiden. We zijn gaan onderzoeken en beschrijven hoe De Marne er bij ongewijzigd beleid zou uitzien in 2040. Met die schets confronteerden we inwoners, organisaties en woningcorporaties. Vervolgens stelden we samen vast hoe De Marne er over dertig jaar wél zou moeten uitzien.

‘Het resultaat was een integraal beleidskader met heldere uitgangspunten. Zo vinden we de kwaliteit van de voorzieningen belangrijker dan de nabijheid. Dat wordt nu al voelbaar. Er is tegenwoordig bijvoorbeeld nog maar één bibliotheek, in Leens. In het begin werd daarover gemopperd. Maar de mensen merken dat de centrale bibliotheek veel vaker open is, meer boeken heeft en geavanceerde ict-faciliteiten.

‘We willen de sociale samenhang en inzet van de mensen versterken. Zo verstrekken we budgetten voor vernieuwing. In Hornhuizen is daarmee een dorpsmoestuin gefinancierd, in andere dorpen wordt er een haal- en brengdienst naar Leens van georganiseerd of een sloopterrein heringericht.

‘Ondernemerschap krijgt hier de ruimte. We ondersteunen thuiswerkers die hun opdrachten van buiten halen. Een prachtig voorbeeld is Wongema in Hornhuizen. De eigenaar van het oude dorpscafé wilde het pand slopen. Erik Wong, die een weekendhuis in Hornhuizen heeft, vond dat doodzonde. Hij kreeg het idee om het beeldbepalende pand te veranderen in een werkplaats voor kunststudenten die er in de rust van het Hogeland kunnen werken. Wong is docent aan de Rietveldacademie, vandaar. Maar Wongema is meer, het pand heeft een sociale functie voor de mensen uit onze dorpen die er komen eten en deelnemen aan activiteiten.

‘Ik probeer bij dit soort initiatieven te bemiddelen en te adviseren, bijvoorbeeld over subsidies en regelgeving. Daarnaast breng ik initiatiefnemers in contact met de gemeente, met andere overheden en met elkaar. Partnerschap, daar gaat het om! Het is een fascinerend proces. Ik hoop dat ik dit werk de komende jaren verder kan uitbouwen.’



Marian Duiven is programma-ontwikkelaar bij woningcorporatie Woonservice in Westerbork. 'Het moet altijd realistisch blijven.'

'Na mijn hbo-studie Onroerend Goed & Makelaardij heb ik een master Bestuurskunde gedaan. Een leidinggevende functie lijkt me zeker wat voor mij, maar dat is meer iets voor over een paar jaar. Mijn huidige baan is trouwens geweldig. Heel divers: multifunctionele accommodaties, herstructureringsprojecten, nieuwbouwprojecten en de dorpsanalyses natuurlijk.

'Ik overleg dagelijks met dorpen, gemeenten en welzijns- en zorginstellingen. We hebben huurwoningen in 34 dorpen en we willen onze huizen blijven verhuren. Dat heeft onze constante aandacht, want krimp is in sommige dorpen al een gegeven. De informatie die ik ter plekke verzamel, gebruiken we als input voor onze plannen.

'Om de leefbaarheid in de dorpen op peil te houden en te verbeteren, participeren we in verschillende dorpsonderzoeken. Het is belangrijk dat er zoveel mogelijk organisaties meedoen, zodat we gezamenlijk aan de slag kunnen. Het initiatief komt vaak van dorpsbelangenverenigingen of van gemeentes.

In september vorig jaar was ik betrokken bij de dorpsanalyse van het dorp Nieuw-Balinge. Studenten van de Hanzehogeschool inventariseerden de wensen en ideeën van de bewoners, die we kunnen gebruiken voor verbeteringen.

'Op dit moment loopt er een dorpsontwikkelingsprogramma in Eerste Exloërmond, Tweede Exloërmond en Valthermond. We werken samen met de gemeente Borger-Odoorn, welzijnsorganisatie Andes en de belangrijkste partij: de bewoners. Het gaat om een veranderende markt: het programma dat uit het traject voortvloeit moet realistisch zijn. Hoe kunnen we de ruimtelijke kwaliteit verbeteren? Hoe zijn de voorzieningen? Hoe zit het met zorg en welzijn? Hoe ziet de woonomgeving eruit? Wat zijn de sterktes en de zwaktes, wat de bedreigingen en kansen? Wat kunnen we met de uitkomsten van het programma en wie pakt wat op? Er liggen verantwoordelijkheden voor de organisaties, maar de bewoners zijn ook nadrukkelijk aan zet.

'Het draait in dit vak om enthousiasmeren. Hoe zorg je ervoor dat mensen gezamenlijk de schouders ergens onder zetten? De burgerkracht in dorpen is vaak een kans. Die kun je benutten. Leefbaarheid is voor ons meer dan stenen stapelen. Bij herstructurering kan er ruimte ontstaan. Dan kunnen we een grasveld aanleggen, maar in samenspraak met de bewoners kun je er ook een andere invulling aan geven. Een mooi aangelegd veldje met fruitbomen, bijvoorbeeld. Bewoners willen dat vervolgens vaak zelf graag onderhouden.'

3 DE TOOLKIT VAN EEN GEBIEDSONTWIKKELAAR

VAN ANALYSE VIA VISIE NAAR PLANNING

Gebiedsontwikkeling in de wijk begint meestal met een probleem. Het is van belang te onderkennen wie de situatie in een gebied problematisch vindt. De gemeente? De woningcorporatie? De instellingen die in het gebied werkzaam zijn? De bewoners? De vertegenwoordigers van de bewoners? De opvattingen van al die partijen moeten in kaart worden gebracht, al was het maar in embryonale vorm. 'Iedere vorm van gebiedsontwikkeling begint met een gedegen analyse', stelt Ria Barenkamp, docent Sociale Studies aan de Hanzehogeschool. In *De Toolkit van een Gebiedsontwikkelaar* (2012) somt zij een reeks instrumenten op waaruit een gebiedsontwikkelaar kan kiezen. Tezamen vormen ze, zoals de onderzoekers van het Kenniscentrum NoorderRuimte beeldend samenvatten, een *toolkit*, een gereedschapskist. En net zoals de ambachtsman zijn gereedschapskist altijd onder handbereik heeft, kan een gebiedsontwikkelaar al naar gelang de omstandigheden een greep doen in de toolkit. De instrumenten die daarin voorhanden zijn, zijn gerangschikt in lijn met de projectfasering: analyse, visie-ontwikkeling, planvorming, uitvoering en evaluatie. De inventarisatie van de sterktes en de zwaktes van een gebied is een goed vertrekpunt, meent Barenkamp, maar waardevol wordt een zogeheten SWOT-analyse pas als de sterktes en zwaktes worden geconfronteerd met de kansen en de bedreigingen voor dat gebied.

De beste instrumenten analyseren een gebied vanuit meerdere invalshoeken. Barenkamp reikt de *kernwaarde-analyse* aan, die de economische, ecologische en sociaal-culturele waarden belicht. Een kernwaarde-analyse achterhaalt informatie door dialoog en discussie met deskundigen én bewoners. Vooral met dat laatste is Barenkamp ingenomen, want ze breekt een lans voor een aanpak waarbij bewoners zo vroeg mogelijk bij het proces van gebiedsvernieuwing worden betrokken. 'Hoe hoger de betrokkenheid van de bewoners, hoe meer waarborgen voor de resultaten van de veranderingen.'

Na een analyse zullen de gebiedsontwikkelaars een toekomstvisie en een strategie moeten ontwikkelen. Barenkamp is geporteerd van de methode van *backcasting* (een woordspeling op *forecasting*, voorspellen). Bij backcasting beschrijven de deelnemers een toekomstbeeld en vanuit dat beeld redeneren ze terug naar de beginsituatie: zo ontwaren ze de stappen die achtereenvolgens gezet moeten worden om het einddoel te bereiken.

In de methoden die Barenkamp presenteert, hebben bewoners een grote stem in het kapittel. Zo kunnen bewoners gezamenlijk een wijk- dan wel dorpsvisie opstellen. Zo'n visie 'legt een verbinding tussen de sociale wensen, problemen en maatregelen en de fysieke aanpak van de wijk.' In een Leefbaarheidsanalyse Nieuwe Stijl (LENS) wordt de bewoner benaderd als de deskundige die, puttend uit z'n ervaringen,

oplossingen voor problemen in zijn wijk of dorp aandraagt. 'De LENS leidt tot een toekomstperspectief dat aansluit op de potenties van de woonomgeving en de capaciteiten van de bewoners.'

Na de analyse en het bepalen van visie en strategie legt de gebiedsontwikkelaar zich toe op de planvorming. Dit is het moment waarop de gebiedsontwikkelaar zich bewust zal moeten worden van randvoorwaarden als tijd en geld. Een deugdelijke financiële onderbouwing van het traject is onontbeerlijk. 'Al was het maar om in het verdere verloop van het vernieuwingsproces bij de bewoners geen verwachtingen te wekken, die de gebiedsontwikkelaar later niet kan waarmaken.'

Welke aanpak hij ook kiest, de gebiedsontwikkelaar zal een duidelijk beeld moeten hebben van de kosten en de baten, de beschikbare tijd en de alternatieve scenario's. De uit het opbouwwerk opgepikte ABCD-methode heeft het doel om zoveel mogelijk bewoners te activeren om samen een wijk- of dorpsvernieuwing ter hand te nemen. De gebiedsontwikkelaar doet er goed aan om ook te zoeken naar bewoners buiten de kring van mensen die al een rol hebben in de buurt- of andere verenigingen, zo raadt Barenkamp aan. 'Het bestendigen van bestaande formele en informele netwerken belemmert de deelname van mensen die voordien ook niet werden gehoord.'

Afhankelijk van de omstandigheden kan de gebiedsontwikkelaar tal van methoden hanteren om bewoners bij het proces te betrekken. Portiekgesprekken, panelbijeenkomsten, al dan niet gestructureerde interviews, wijkscouwen, het instellen van klankbordgroepen, droom- en zorgbijeenkomsten, inspraakavonden, voor al deze en andere vormen van wijkactivering zijn vuistregels voor handen. In sommige wijken en dorpen kan de gebiedsontwikkelaar ervoor zorgen dat bewoners de beschikking krijgen over een wijkbudget waarmee ze de door hen gewenste veranderingen naar eigen inzicht verwezenlijken.

Precair is de rol van de gebiedsontwikkelaar zeker. Het wil nog wel eens voorkomen dat vertegenwoordigers van gemeenten en woningcorporaties weerstanden of zelfs helemaal geen ingang vinden bij de bewoners. 'Vertrouwen winnen is cruciaal. Zijn communicatie moet kristalhelder zijn. De gebiedsontwikkelaar moet nooit de indruk wekken met een opdracht gestuurd te zijn. Hij moet neutraliteit uitstralen en een open oor hebben voor de noden en wensen van de bewoners. Die beroepshouding is essentieel.'

Het permanent in de gaten houden van de deelname van alle betrokkenen is eveneens van belang bij de uitvoering van het vernieuwingsplan. Evaluatie is een continu proces. Ieder stapje in de uitvoering kan tot afbreuk leiden: bewoners die afhaken, bewoners die een tegenkracht gaan vormen. 'Het monitoren van de voortgang heeft dus niet alleen betrekking op de fysieke voortgang en de middelen, maar zeker ook op het veranderingsproces zelf', doceert Barenkamp. En zelfs na het veranderingsproces blijft monitoren van belang. 'Als vuistregel geldt dat twee op de drie wijkbewoners na afloop van een vernieuwingstraject niet meer in die buurt woonachtig zullen zijn. Dit cijfer is gunstig te beïnvloeden als er serieus werk wordt gemaakt van inspraak en sociale binding. Maar als de samenstelling van de wijk wel is gewijzigd, zullen ook de nieuwe bewoners betrokken moeten worden bij het verduurzamen van de veranderingen.'



‘Een kwestie van luisteren, kijken en op het juiste moment actie ondernemen.’ Voormalig welzijnswerker **Hendrikus Loof**, nu gebiedscoördinator bij woningcorporatie Woonconcept, weet hoe hij verschillende partijen met elkaar kan verbinden.

‘Mijn belangrijkste boodschap voor de toekomst van de gebiedsontwikkeling is: als je iets wilt bereiken, moet je blijven proberen om vertrouwen te winnen. Dat is niet zo simpel als het lijkt. Woningcorporaties staan onder druk door de slechte economische omstandigheden en door imagoproblemen. Maar ik ben en blijf een optimist. We moeten niet gaan navelstaren. Integendeel, we zullen tegen de stroom in moeten blijven roeien. Als je zou stoppen, ben je weer bij af.

‘Ik leid de herstructureringsprojecten van Woonconcept in Meppel en Steenwijkerland. Als we vernieuwingsprojecten op poten zetten, ben ik de verbindende factor tussen de gemeente, projectontwikkelaars, architecten en buurtbewoners. We vernieuwen natuurlijk steeds weer, we hebben twaalfduizend huurders. Hoe kom je van A naar B? Als je met veel partijen tot overeenstemming moet komen, kan dat stroperig verlopen. Dan is het een kwestie van luisteren, kijken en op het juiste moment actie ondernemen. Je moment kiezen om die ambtenaar bij zijn kraag te vatten, omdat dat nodig is voor een volgende stap.

‘Negentig procent van mijn werk is communicatie. Woonconcept is bijvoorbeeld bezig met een vernieuwingsproject in een volksbuurtje in Steenwijk-West. Eén van de vragen was: moeten we alle zestig verouderde woningen in de benen houden of vervangen? Dat laatste betekent natuurlijk sloop. Dat is een ingrijpende maatregel voor bewoners. Een informatieavond organiseren werkt niet in zo’n geval. Dan komt er een handjevol bewoners opdagen. Te weinig, vind ik. De mensen met de grootste mond krijgen dan al gauw de meeste aandacht. We hebben besloten de bewoners persoonlijk te bezoeken, dus één voor één. We lieten hen aan het woord om hun woonbehoeftes te peilen. Wilden ze wellicht verhuizen of niet?

Een neutraal iemand uit mijn oude vakgebied, een opbouwwerkster, interviewde ze aan de keukentafel.

‘Uiteindelijk presenteerden we een plan waarbij we voorstelden de helft van de huizen te vervangen en de andere helft mooi op te knappen. Een ander deel van de huizen in de straat wordt over tien jaar gesloopt. Op basis van de gegevens die de bewoners zelf hadden ingebracht, hebben we onze aanpak goed kunnen uitleggen. We hoefden niemand meer te vertellen dat er gesloopt zou worden. Dít bijeenkomst liep gesmeerd, het plan gaat door en de bewoners zijn tevreden.’



Ooit wil **Sandra Vos** een vakantieresort runnen. Maar de gebiedsontwikkelaar is ook in haar sas bij woningcorporatie Lefier. 'Ik moet alle taartpuntjes bij elkaar leggen.'

'Ik deed de vooropleiding voor veearts in Barneveld. Zeventien was ik, de school was streng christelijk en ik vond het vreselijk. Van m'n ouders mocht ik met de studie stoppen, maar dan moest ik meteen aan het werk. Dat wilde ik ook niet, dus heb ik die opleiding maar afgemaakt. Daarna ben ik de corporatiewereld ingerold. In die tijd leerde ik dat je je kansen moet grijpen. Pak je ze niet, dan mag je later niet klagen.

'Ik hou me bezig met de toekomst van wijken en dorpen. Vooral met de toekomst zoals Lefier die voor zich ziet, maar dan wel getoetst aan de visie van de bewoners. Ik wil weten wat ze vinden, bewoners duidelijk maken dat ze echt de kans hebben om veranderingen in hun leefomgeving te beïnvloeden. Ik ben heel erg procesmatig bezig. Ik leg alle taartpuntjes bij elkaar en zorg ervoor dat we een mooie taart serveren.

'Bewoners bepalen grotendeels de richting van het gesprek. We hebben onze kaders: rendementseisen, financiële kaders, participatiekaders. Want het is óns vastgoed, dat minimaal vijftig jaar blijft staan. Maar binnen de kaders geven we heel veel ruimte.

'Tegenwoordig wordt er enorm veel van corporaties gevraagd, ook financieel. Maar tevreden klanten, goede woningen bieden en vitale buurten en wijken creëren, zijn voor ons het belangrijkste. Op de voet gevolgd door zaken als werkgelegenheid, de inrichting van de woonomgeving, de aanwezigheid van scholen en sportvoorzieningen. Vroeger trokken we sneller de portemonnee dan nu. De trend is *back to basic*, schoenmaker blijf bij je leest.

'Ik vind het vervelend om voor de televisie te zitten en te horen wat er allemaal gebeurt in onze sector. Op verjaardagen vertel je niet graag dat je bij een woningcorporatie werkt. Er wordt gelijk gevraagd wat voor auto je rijdt en of je een boot hebt. Dat is jammer, want ik ben hartstikke trots op mijn werk. Daarom zou ik ook graag bij Lefier willen blijven. Maar soms droom ik over iets totaal anders. Een groot vakantieresort runnen lijkt me fantastisch!

'Gebiedsontwikkelaar is geen vanzelfsprekend beroep, je moet je eigen nut steeds blijven bewijzen. Het is niet altijd aantoonbaar dat de inspanningen geld opleveren. Gebiedsontwikkelaars zijn eigenlijk net smeermolie. Die mis je pas als de radertjes gaan kraken.'



‘Eerst waren er mensen en toen hunebedden.’ Met dit motto bewaakt **Jordy Hovingh**, assistent-projectleider van Wijkvernieuwing Hoogezand-Sappemeer, de samenwerking bij wijkvernieuwingen.

‘Gebiedsontwikkelaar is een woord voor op een visitekaartje. Je kunt dat sociale er niet zo maar even bij doen. In 2005 begon ik aan de hbo-opleiding Vastgoed & Makelaardij. Een heel commerciële opleiding. Ik zag de bedrijfsauto al zo’n beetje klaar staan. Maar in 2008 begon de crisis. Toen ik in 2009 afstudeerde, moest ik op de fiets.

‘Nog maar een paar jaar geleden zaten organisaties lang niet altijd aan één tafel. Nu werken ze samen in onze projectstructuur. Bij wijkvernieuwing is het nodig van elkaar te weten wat je doet. Daarom zien we toe op de samenwerking bij de wijkaanpak. De wijk Gorecht-West is een *pilot* voor deze werkwijze. Mijn motto is: *eerst waren er mensen en toen hunebedden*.

‘Fysiek werken was vaak uitgangspunt bij wijkvernieuwing. Naar andere zaken werd niet gekeken. Nu pas komt er meer aandacht voor de sociale aspecten. Je hebt met veel partijen te maken: bewoners, welzijns werkers, de gemeente, de corporatie, de geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg, schuldhulpverlening. Ze hebben allemaal iets te maken met de wijk en de bewoners, maar niemand weet van elkaar wat ze doen. Dat is slecht voor de *achter-de-voordeur-problematiek*. Daar moet één plan voor komen.

‘Mijn rol is overzicht houden, onderwerpen aansnijden, de juiste mensen erbij halen. Welke kant gaan we op? Een wijkvisie schrijven, inloopbijeenkomsten, overleg organiseren. Bijhouden wie wat uitvoert. Ik ben de verbindende factor.

‘Een prachtig voorbeeld is de aanleg van een *Cruyff Court*. Bewoners moeten zo’n speelveld in de wijk als het ware adopteren. Als zij het niet willen, komt het er niet. De bewoners zijn verantwoordelijk, ook voor een deel van de financiering. Zonder draagvlak krijg je gauw overlast. Als de verantwoordelijkheid bij de bewoners ligt, is wijkvernieuwing succesvoller.

‘De leefwereld moet je los zien van de systeemwereld. De eerste draait om begrip, de tweede is een bureaucratische wereld waarin professionals bedenken wat goed is. Het gevoel en de beleving van bewoners worden vergeten. Ik zeg: kom achter je bureau vandaan. Waarom zit een kind niet op sport? Geen schoenen? Armoede? Daar moet je dus achterkomen.

‘Na mijn opleiding was ik niet klaar voor dit werkveld. Ik moest de wijk in. Daar zie je de bandensporen op de weg en de hangjongeren op zaterdagavond. Daar zie je de leefwereld.’



4 KRITISCHE FACTOREN VOOR SUCCES

'ER MOET IETS ZIJN VAN: DIT KAN ZO NIET LANGER'

Van het begin tot aan het eind, samenwerking is volgens student Facility Management Theunis Sjoerd Elzinga één van de factoren die bepalen of een veranderingsproject slaagt of faalt, (Elzinga, 2011). Elzinga, die werd begeleid door docentonderzoekers Johan van Omme en Popko Hooiveld, deed onderzoek naar een wijkvernieuwingsproject in Krakeel, een wijk van ongeveer vijfduizend inwoners in de Drentse plaats Hogeveen. Krakeel is een wijk zoals veel Nederlandse steden die kennen: uniforme bouw, ruim opgezet en veel groen. Bij de aanleg van de buurt (tussen 1967 en 1974) speelde duurzaamheid nauwelijks een rol.

In de jaren negentig van de vorige eeuw ontstond het idee om de wijk grondig te vernieuwen. Het wijkvernieuwingsproject begon in 1999 met het opstellen van een ontwikkelingsplan waarvan de uitvoering meer dan tien jaar in beslag nam. Elzinga constateert dat het succes van de aanpak in Krakeel aan de goede samenwerking te danken is en aan transparantie (de structurele en heldere informatie aan de bewoners), het verworven draagvlak onder wijkbewoners (door inspraak en bewonersparticipatie), een besluitvaardige projectleiding, een gemeenschappelijke visie en een *sense of urgency*: 'Er moet iets zijn van: dit kan zo niet langer. Als dat gevoel breed wordt gedragen, komen er middelen en initiatieven.' (Elzinga, 2011).

Elzinga noemt de gebiedsontwikkeling in Krakeel, in navolging van opdrachtgevers en medewerkers, een succes. Maar de wijkvernieuwing had nog succesvoller kunnen zijn als het personeelsverloop in de projectperiode lager was geweest, als de projectleiding vaker gebruik had gemaakt van tussentijdse evaluaties en als de sociale problematiek in de wijk meer aandacht had gekregen.

Daan Verburg, student Vastgoed & Makelaardij, legde de loep op het plan Herontwikkeling Pieterzijl, dat rond de eeuwwisseling is uitgevoerd in het Groningse dorp met 222 inwoners (in 2011). Net als Elzinga constateert Verburg (2011) dat de kans op succes afhankelijk is van de mate waarin bewoners en beleidsmakers de noodzaak tot verandering onderschrijven (the sense of urgency) en de daaraan verwante betrokkenheid van bewoners. Verburg adviseert gebiedsontwikkelaars bovendien om het veranderingsproces te katalyseren door het nastreven van relatief eenvoudig te verwezenlijken tussentijdse doelstellingen (de zogeheten *quick wins*, die in wijkvernieuwingsprojecten in Hogeveen trouwens *korte-klapsuccessen* worden genoemd). Net als de projectleiding van Krakeel, verzuimde de projectleiding van Pieterzijl de voortgang van het traject te evalueren.



Aan de kritische factoren van Elzinga voegt Verburg er één toe: de mate waarin deelnemers aan het project de garantie hebben dat de kernwaarden van de dorpsgemeenschap niet worden aangetast. 'De externe partijen moeten niet de indruk geven dat de besluiten al vaststaan en dat bewoners ze louter door hun deelname aan het proces legitimeren. De partijen moeten *commitment* tonen aan het proces, maar niet aan het resultaat' (Verburg, 2011). Een interessant aandachtspunt, zeker wanneer gebiedsontwikkelaars zich richten op hechte gemeenschappen.

Elzinga beschouwde een vernieuwingsoperatie in een woonwijk en Verburg bracht gebiedsontwikkeling in een kleine kern in beeld. Maurik de Roo richtte zijn vizier op de slaag- en succesfactoren van de gebiedsontwikkelaar in het Friese dorp Stiens dat meer dan 7000 inwoners telt. De Roo (2011) analyseert de aanpak van een wijkvernieuwing die tussen 2003 en 2007 plaatsvond. Die vernieuwing heeft vooral op 'fysiek niveau' plaatsgevonden (renovatie van bestaande woningen en nieuwbouw). De Roo, student Vastgoed & Makelaardij, wijst op het belang van de enthousiasmerende en verbindende houding van de leiding van vernieuwingstrajecten en op de noodzaak van procesbewaking. Dit stemt overeen met de bevindingen van de andere onderzoekers. Elzinga: 'De projectleider moet beschikken over besluitvaardigheid, lef, durf en ondernemersgeest. Hij moet de partijen verbinden.' (Elzinga, 2011).

Het welslagen van een traject hangt, zo stelt De Roo, sterk samen met het behalen van de fysieke doelstellingen. Hij haalt met instemming de Delftse hoogleraar Gebiedsontwikkeling Friso de Zeeuw (Technische Universiteit) aan: 'Elk vernieuwingsproject moet tenminste een fysiek, een sociaal en een economisch component bevatten.' Waaruit de economische component in de gebiedsontwikkeling in Stiens bestond, en in hoeverre die heeft bijgedragen aan het succes, werkt De Roo helaas niet uit. Maar dat een streven naar economische ontwikkeling een van de motoren van de voortgang van de gebiedsvernieuwing is, is evident. In ieder geval zorgde de wijkvernieuwing in Stiens voor werkgelegenheid. Bovendien steeg de waarde van de woningen: in prijs, maar ook in de beleving van de bewoners.

Begeleider Johan van Omme wijst op een laatste factor. 'Coïncidentie. De succesfactoren die de studenten ontwaarden dienen inderdaad herkenbaar aanwezig te zijn in ontwikkelingstrajecten. De wijze waarop de factoren zich echter aandienen én het tijdstip waarop ze voorkomen is van essentieel belang. Het komt altijd aan op het juiste moment en op het samenspel. Kun je dat wel regisseren?'



Nu studeert **Maurik de Roo** Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Aan de Hanzehogeschool deed hij Vastgoed & Makelaardij. 'Een gebiedsontwikkelaar moet waakzaam zijn.'

'Ze zagen bij het Kenniscentrum NoorderRuimte meteen dat ik van een commerciële opleiding kwam. Gebiedsontwikkelaars waren voor mij gewoon projectontwikkelaars. Op school zagen ze gebiedsontwikkelaar vooral als een hippe term die is bedacht omdat projectontwikkelaar een slechte naam heeft gekregen.

'Vastgoed & Makelaardij was m'n tweede keus. Eigenlijk wilde ik Fysiotherapie gaan studeren, maar ik werd uitgeloot. Een maand later werd ik alsnog ingeloot, maar toen hoefde het niet meer. Ik was al gefascineerd geraakt door vastgoed.

'Met twee andere studenten deed ik onderzoek naar de succesfactoren van de gebiedsontwikkelaar. We namen drie cases onder de loep, een klein dorp, één dorpswijk met rond de tweeduizend inwoners en een stadsdeel met ongeveer vijfduizend mensen. Sommige vakmensen reageerden verbaasd als ik sprak over gebiedsontwikkelaars. Ze kenden de term niet.

'Mijn begeleider raadde me enkele boeken aan om me in te lezen in de sociale kanten van wijkvernieuwing. Er komt toch heel wat meer bij kijken dan grond en stenen. Ik zie nu veel meer het belang van de bewoners. Veel projectontwikkelaars bouwen iets en trekken hun handen er dan vanaf.

'In de jaren zeventig en tachtig zijn er veel gebouwen gebouwd die niets aan een wijk toevoegden. Ze worden uiteindelijk vaak gesloopt. Dat is toch zonde? Ongetwijfeld zijn er mensen rijk van geworden, maar de wijk is de dupe.

'Tijdens mijn onderzoek kwam ik er achter dat mensenkennis essentieel is voor een gebiedsontwikkelaar. Zo was er een projectleider die bewoners heel goed kon overtuigen. Als iemand begon te klagen, dan kaatste hij de vraag terug, zodat de rest van het publiek zich tegen de onruststoker keerde. Je kunt dat lichte manipulatie noemen, maar ik geloof zeker dat gebiedsontwikkelaars het beste met de bewoners voorhebben.

'Een commerciële ontwikkelaar zal altijd anders werken dan een ontwikkelaar van de gemeente. Vooral die laatste wacht een belangrijke taak. Hij moet waakzaam zijn, in de gaten houden of een project iets toevoegt aan de wijk. Als de gemeente een kavel verkoopt zonder voorwaarden te stellen, kun je een commerciële ontwikkelaar achteraf weinig kwalijk nemen.

'De tijd van maximale winst proberen te boeken is echt voorbij. Met zoveel leegstand en de huizenmarktcrisis kun je het niet meer maken om blindelings vastgoed te produceren. Het onderzoek heeft mijn gedachten daarover zeker veranderd. Gebiedsontwikkelaar lijkt me nu echt een interessante baan, ook voor mezelf.'



Jarik van der Velde werkt als beleidsmedewerker gebiedsontwikkeling voor woningcorporatie Acantus in Veendam. 'Inhoudelijk is alles bij te spijkeren.'

'Ik heb planologie gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Vervolgens werd ik adviseur Centrum-ontwikkeling & Detailhandel en daarna werd ik Vastgoedconsultant bij makelaarsbedrijf Boelens Jorritsma. Bij Acantus zit ik in de projectontwikkeling. Door mijn brede achtergrond kan ik alle kanten op.

'Acantus verhuurt woningen in het oosten en noordoosten van de provincie Groningen. Om precies te zijn: 63 wijken en kernen van Ter Apel tot Delfzijl aan toe. Mijn collega's en ik brengen in beeld wat er in de diverse gebieden zou moeten gebeuren. We kijken hierbij naar allerlei zaken die van belang zijn. Demografische prognoses, de woonomgeving, de leefbaarheid, de bouwtechnische aspecten van woningen en het financieel rendement. Op basis daarvan nemen we beslissingen over waar we zullen investeren in woningen, waar we woningen moeten slopen en waar we nieuwbouw gaan plegen. Zo ontwikkelen we een gebiedsvisie. Maar we doen dat nooit alleen, we werken altijd samen met andere partijen, met de gemeenten en natuurlijk met de huurders. In het gesprek met deze andere partijen speel ik een coördinerende rol.

'Als we iets aanpakken is er altijd overleg met de gemeente en dikwijls trekken we samen op in de wijken. Als we huizen gaan isoleren bijvoorbeeld, en bij veranderingen die op één of andere wijze te maken hebben met de inrichting van de openbare ruimte. Door dit gecoördineerd te doen, proberen we het draagvlak zo groot mogelijk te maken en de overlast tot een minimum te beperken.

'Bij het maken van gebiedsvisies betrekken we zoveel mogelijk bewoners. Zij weten per slot van rekening het beste welke behoeften er in hun wijk of buurt zijn. Ik zie mezelf als spin in het web: mijn rol is de partijen bij elkaar te brengen, informatie te verzamelen en draagvlak te creëren. Zorgen voor een gedragen visie op wat je in een wijk of dorp wilt gaan doen, zodat collega's de plannen goed kunnen uitvoeren.

'Studenten die een loopbaan in de gebiedsontwikkeling ambiëren, doen er goed aan om tijdens hun opleiding te leren hoe ze processen moeten begeleiden. Het is niet erg dat je kennis van sommige onderwerpen niet groot is, inhoudelijk is alles bij te spijkeren. Vaardigheden moet je hebben! Gevoel voor bepaalde situaties en aandacht voor mensen zijn van belang.'



5 BEWONERSPARTICIPATIE IS GEEN RITUELE DANS

‘DE GROOTSTE SUCCESSEN KOMEN VAN ONDEROP, VAN DE BURGERS ZELF’

Iedereen in het veld heeft de mond vol van draagvlak en het betrekken van bewoners bij gebiedsvernieuwing. Is dat alleen de lippendienst die voortvloeit uit de wettelijke verplichtingen als de Overlegwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector? Nee, stelt Sandra Zamir. De studente Facility Management inventariseerde hoe woningcorporaties in Noord-Nederland omgaan met wat met een duur woord bewonersparticipatie heet. Ze spiegelde de huidige gang van zaken aan de participatieladder van Igno Pröpper en Deanneke Steenbeek (uit: De aanpak van interactief beleid, 1999).

Informeren staat op de onderste tree van de ladder, het is de enige vorm waarbij de bewoner niets in de melk te brokkelen heeft. Met iedere volgende stap op de ladder wordt de vinger in de pap van de bewoners dikker. Raadplegen, adviseren, co-produceren (bewoners werken samen bij het maken van plannen), (mee-)beslissen en de hoogste vorm van participatie: zelforganisatie. Bij zelforganisatie ‘regisseren bewoners hun eigen woon- en leefomgeving. Ze dragen verantwoordelijkheid voor de uitvoering, ook financieel.’ (Zamir, 2011).

Zamir benaderde 41 (vestigingen van) corporaties in de provincies Groningen, Drenthe en Friesland. Iets minder dan helft (19) reageerde met het beantwoorden van haar vragenlijst. Op Zamirs stelling ‘Bewonersparticipatie is een rituele dans die er nu eenmaal bij hoort’, kreeg ze een luid óneens te horen van 84 procent van de respondenten.

Participatie staat bij corporatiemedewerkers dus hoog in het vaandel. Maar hun praktijk, zo concludeert Zamir uit hun antwoorden, gaat daarbij meestal niet verder dan de eerste drie treden van de participatieladder: informeren, raadplegen en adviseren, maar hun ambities reiken tot aan zelforganisatie.

De professionele houding die ze bij deze activiteiten moeten tonen is er een van transparantie, flexibiliteit, realisme en eerlijkheid. De persoonseigenschappen die daarbij passen, zo vinden de corporatiemedewerkers zelf, zijn betrouwbaarheid, verbindingsvermogen, communicatievaardigheid en een positieve instelling. En leergierigheid wellicht, het merendeel van corporatiemedewerkers houdt zich nadrukkelijk aanbevolen voor scholing waardoor ze hun vaardigheden voor bewonersparticipatie kunnen verbreden.

Zamir breekt een lans voor maatwerk. ‘In de praktijk zou er vaker van het officiële beleid afgeweken kunnen worden en kan er gewerkt worden met meer flexibele en projectgerelateerde bewonersoverleggen.’

Kritisch is ze over het gebrek aan evaluatie, dat leidt ertoe dat ‘verbeterpunten te laat en te weinig worden toegepast’.



Femke Heythekker-Klok stuurde een vragenlijst naar Noord-Nederlandse ambtenaren die zich voor hun gemeente bezig houden met gebiedsontwikkeling. Ze ontving 25 vragenlijsten ingevuld retour. Heythekker wilde een duidelijk beeld krijgen van de manier waarop gemeentelijke gebiedsontwikkelaars aankijken tegen de participatie van burgers. Daarnaast nodigde ze hen uit om hun ideeën te spuien over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om burgerparticipatie succesvol vorm te geven.

Gemeentes, zo constateert Heythekker, voldoen aan de wettelijk plicht om hun visie op burgerparticipatie te beschrijven. Hoe ze die visie in praktijk brengen, maken ze echter minder goed duidelijk. Heythekker legde de data die haar vragenlijsten opleverden naast de participatieladder die Zamir ook al gebruikte. De vergelijking laat zien dat het gros van de gemeenten het, net als de corporaties, laat bij informeren, raadplegen en adviseren. Van co-produceren en meebeslissen komt het in de gemeentelijke trajecten maar zelden, zelfs minder vaak dan van zelforganisatie.

De geliefdste participatiemethode is de klassieke bewonersbijeenkomst. Die bijeenkomsten worden ook gebruikt om de tevredenheid van de bewoners te peilen, de klachten te registreren en om te bepalen of de burgerparticipatie effectief is geweest. Dat laatste meten de gemeentes onder meer door het opkomstpercentage van de bewonersbijeenkomsten weer te geven.

De gemeentelijke gebiedsontwikkelaars ervaren de grootste successen als de initiatieven 'van onderop' komen, van de burgers zelf. Sommige respondenten streven meer zeggenschap van bewoners na. Anderen benadrukken dat de leiding van een vernieuwingstraject in handen van een professional moet liggen.

De gemeente moet het initiatief tot wijkvernieuwing nemen, vinden de ontwikkelaars. Ze beschouwen zichzelf als de doorslaggevende factor voor het welslagen van de gebiedsontwikkeling.

Succes staat en valt, zo destilleert Heythekker uit de antwoorden van de gemeentelijke gebiedsontwikkelaars, met betrouwbaarheid. 'Afspraken dienen nagekomen te worden om vertrouwen te krijgen van de burger. Een valkuil is dat er toezeggingen worden gedaan die achteraf niet na te komen zijn.' (Klok, 2011).

Samenwerken kun je leren, menen de respondenten, vooral door praktijkervaring in projecten en door tussentijdse evaluaties met burgers. Literatuurstudie draagt ook bij aan de kwaliteit van de samenwerking, net als intervisie met collega's en kennisnemen van de ervaringen die andere organisaties hebben opgedaan. Heythekker oppert dat er meer praktijkkennis over burgerparticipatie beschikbaar moet komen. Daarin ziet ze een rol weggelegd voor het Kenniscentrum NoorderRuimte, dat ook een verzamelplaats zou kunnen worden voor (nieuwe) werkmethoden. Gemeentelijke gebiedsontwikkelaars zijn namelijk, zo leidt Heythekker af uit hun bijdragen, enthousiast om die experimenteel te beproeven.



Femke Heythekker is zelfstandig ondernemer en vrijgevestigd consultant burgerparticipatie bij gebiedsontwikkeling. Voor de gemeente De Marne werkt ze parttime als dorpsfemme. Die naam is haar letterlijk op het lijf geschreven.

'Ik werk al een jaartje of zeven in de gebiedsontwikkeling, al wist ik in het begin nog niet wat dat precies was. Ik ben geboren en getogen in het Drentse dorp Oranje en zat op mijn 21-ste al in het bestuur van de dorpsbelangenvereniging. Als vrijwilliger organiseerde ik regelmatig activiteiten voor mijn dorpsgenoten. Omdat ik nog thuis woonde, was de combinatie vrijwilligerswerk en mijn studie Facility Management goed te doen. Later werd ik ook nog bestuurslid van het platform Dorpenoverleg Midden-Drenthe. Ik voelde me als een vis in het water. We inventariseerden ideeën voor de beleidsvorming van de gemeentes en ik lobbyde bij de provincie en de gemeentes om projecten te kunnen initiëren en financieren. Zo hebben we bijvoorbeeld een cultuurwijzer gemaakt voor Beilervaat, Hoogersmilde en Bruntinge om hun dorpscultuur vast te leggen. Dat resulteerde in twee mooie boeken en een website.

'Ik kwam er meer en meer achter hoe dingen werkten in de verschillende dorpen. Maar ik ontdekte ook wat niet werkte. Sommige dorpsbewoners vonden het bijvoorbeeld niet prettig als we voorstelden om ongeschreven regels vast te leggen. Uit regels vloeien altijd plichten voort, was hun idee. Dat was niet hun bedoeling.

'In het derde jaar van mijn studie sloeg de twijfel toe. Ik dacht: nu moet ik straks facility manager worden... Wil ik dat eigenlijk wel? Toevallig hield docent Gea Posthumus in die tijd een presentatie bij onze opleiding over de mogelijkheid om af te studeren op een onderzoek naar gebiedsontwikkeling bij het Kenniscentrum NoorderRuimte. Ze wilden onderzoeken hoe gemeentes burgerparticipatie toepassen. "Jij moet dat gaan doen", zei Gea. "Dit is je op het lijf geschreven."

'Met lector Ruimtelijke Transformaties Andries van den Berg, bij wie ik een meester-gezeltraject volgde, geef ik workshops om onze kennis over burgerparticipatie te delen met burgers en vakmensen. Zelf-organisatie wordt tegenwoordig zo'n beetje de hemel in geprezen, maar ik geloof meer in samenwerking.

'Als onafhankelijk freelancer sla ik bruggen tussen dorpsbewoners en gemeentes. In de praktijk van alledag blijkt inlevingsvermogen de belangrijkste factor. Ik put vaak uit eigen ervaring. De komende jaren hoop ik nog veel te kunnen rondstruinen om bewoners en gemeentes te helpen om mooie plannen te realiseren.'



‘We komen een beetje terug van die commerciële insteek’, ondervindt projectontwikkelaar **Johan de Boer** van woningcorporatie Nijestee. ‘Bij gebiedsontwikkeling gaat het altijd om een integraal verhaal.’

‘Niets is zo veranderlijk als de mens. We bedenken nu iets en over tien, twintig jaar vinden we dat het weer helemaal anders moet. Gebiedsontwikkelaars blijven altijd nodig, maar het is wel een beroep dat sterk wordt beïnvloed door externe factoren. Krimp maakte gebiedsontwikkeling een tijdje heel erg hot. De economische crisis zorgt ervoor dat het nu weer ietsje minder populair is.

‘Ik ben Technisch Planoloog. Ik wil graag dingen verbeteren in de omgeving waar ik woon, werk en recreër. Invloed uitoefenen op wat ik om me heen zie, zelf iets creëren. Ik zou het prachtig vinden om met natuur-gebieden te werken. Het stroomdal van de Drentse Aa verder ontwikkelen, lijkt me schitterend.

‘Bij Nijestee zit ik tegenwoordig puur op vastgoedontwikkeling. Maar zelfs dan moet je blijven kijken of iets past in de omgeving. Anderhalf jaar geleden werkte ik bij Acantus, een woningcorporatie in Oost-Groningen. Ieder dubbeltje werd vier keer omgedraaid. Er was bevolkingskrimp, maar gemeente en corporaties konden domweg niet slopen en nieuwbouw plegen. Bovendien betekent één straat aanpakken niet automatisch een verbetering voor een hele woonomgeving.

‘Het moest anders. Gebiedsontwikkeling was niet nieuw, maar wel een instrument om verpaupering en leegstand aan te pakken. We ontwikkelden echt een visie, met een methodiek waarmee we ieder gebied beoordeelden op verschillende criteria: fysieke kwaliteit, economische weerbaarheid, infrastructuur en bereikbaarheid. Wat vinden wij een goed gebied? Waar hebben wij belang bij? Het doel moet duidelijk zijn. Iedereen heeft z’n eigen belangen, maar er moet een gemeenschappelijke noemer zijn. Waar wil je naartoe? Bij gebiedsontwikkeling gaat het altijd om een integraal verhaal. Je moet analyseren wat er allemaal speelt in een gebied, structuur aanbrengen, goede partijen en draagvlak vinden.

‘In de stad Groningen kreeg ik te maken met projecten als een ondergrondse parkeerkelder met 157 plaatsen in de Grunobuurt. Heel andere koek. Maar Nijestee doet zeker aan gebiedsontwikkeling, kijk naar de Oosterparkwijk, die een enorme boost kreeg. Het is op een andere schaal dan op het platteland, maar toch: het is gebiedsontwikkeling.

‘Corporaties liggen momenteel onder een vergrootglas. Er wordt zelfs hardop getwijfeld aan hun nut. Ooit begonnen corporaties met sociale woningbouw, maar in de jaren negentig verschoof hun aandacht naar vastgoedontwikkeling. Van die commerciële insteek komen we nu allemaal een beetje terug.’



Hij studeerde Fysiotherapie en Bedrijfskunde. Nu is **Stein van Berkel** medewerker sociale wijkontwikkeling bij woningcorporatie De Huismeesters in de stad Groningen. 'Wij vertrekken niet als de gebouwen er staan.'

'Mijn werk is eigenlijk tweeledig. Aan de ene kant analyseren we wijken. Hoe staat het met de verhuurbaarheid? Is ons woningbezit verouderd of nog in goede staat? Op grond van de analyse creëren we een visie, een plaatje van de wijk, zou je kunnen zeggen. Die visie vertalen we vervolgens in een plan waarmee projectontwikkelaars aan de slag kunnen.

'Minstens zo belangrijk is het sociale aspect van mijn werk. In sommige wijken is sprake van sociale problemen: overlast, huurachterstand, verwaarlozing van de woonomgeving. Een tijdje terug deden we een schuttingproject in De Hoogte. We lieten werkloze wijkbewoners zelf schuttingen tussen de tuinen zetten. Zo waren ze betrokken bij wijkverbetering en deden ze tegelijkertijd werkritme op. Eén van de schuttingbouwers is uiteindelijk zelfs bij ons in dienst gekomen.

'Gebieds- en wijkontwikkeling is meer dan alleen maar mooie gebouwen. Het sociale aspect is mijn grootste drijfveer. Het werken aan leefbaarheid, zorgen dat mensen in een prettige wijk wonen. Die extra dimensie maakt het ook anders dan het werk van een projectontwikkelaar. Wij vertrekken niet als de gebouwen er staan. We blijven de bewoners volgen en houden verantwoordelijkheid voor hun omstandigheden.

'Ik ben nu bezig met een managementtraject. Leidinggeven spreekt me aan. In deze branche, maar als ik iets heel leuks tegen kom, kan het ook in een totaal andere richting zijn.

'Ik ben er een beetje ingerold, eigenlijk. Ik heb eerst Fysiotherapie gestudeerd aan de Hanzehogeschool, maar dat vond ik toch iets te veel een vak. Ik heb de studie keurig afgemaakt, maar daarna heb ik nog een studie gedaan, Bedrijfskunde. Daar kwam ik voor het eerst in contact met een woningcorporatie, Corporatieholding Friesland, nu WoonFriesland. Ik deed projecten voor ze en schreef plannen als onderdeel van mijn studie. De mix van *zacht* sociaal en *hard* projectmatig lijkt op het verschil dat er tussen mijn beide studies bestaat.

'De combinatie sociaal en projectmatig denken zal in de toekomst alleen nog maar belangrijker zal worden. Er wordt steeds beter nagedacht over de randvoorwaarden van een project. Het gaat niet meer om snel geld verdienen, maar ook om de consequenties van een project voor bewoners en omgeving.'



6 DOOR HET OOG VAN DE LECTOR

'WE MOETEN DE RELATIES HERDEFINIËREN'

Sabine Meier en **Andries van den Berg** denken al jaren beroepsmatig na over gebiedsontwikkeling. De twee lectoren van het Kenniscentrum NoorderRuimte confronteren hun ideeën en ervaringen met de uitkomsten van twee jaar onderzoek.

'Het planningsdenken verliest terrein. Die trend is al jaren aan de gang. Architecten hebben meer en meer oog voor de context waarin hun ontwerpen moeten worden verwezenlijkt. Om die context goed op het netvlies te krijgen nemen ze steeds vaker een onderzoekende houding aan.' Andries van den Berg is zelf zo'n onderzoekende landschapsarchitect. Bij zijn aantreden als lector Ruimtelijke Transformaties aan de Hanzehogeschool in 2007, verraste hij zijn gehoor met een bijzondere kijk op de ontwikkeling van het Noorden van Nederland. Van den Berg presenteerde een blik op de toekomst, waarbij hij het oorspronkelijke landschap liet terugkomen in de inrichting. Heide in Drenthe, veen in Zuid-Oost-Groningen, klei in het Noorden en Friesland veel waterrijker dan dat het nu is. 'Die exercitie was gebaseerd op de cultuurhistorische context van het gebied. In het onderzoek van het kenniscentrum NoorderRuimte is de beleving van de gebruiker een even belangrijke context.'

Dat is een aanpak die vanaf midden jaren negentig van de vorige eeuw ingang vond. Sabine Meier, sinds april 2012 lector Krimp & Leefomgeving, herinnert zich de eerste keer dat ze een bouwkundig plan aan bewoners presenteerde. 'Ik ben opgeleid in de sfeer van: de architect is de expert. Hij bedenkt een mooi plan en dat wordt het dan ook. Ik was helemaal niet voorbereid op weerstand, op bewoners die het maar niks vonden. Nog steeds is de confrontatie met bewoners voor veel architecten een enorme drempel.'

Meier, die Architectuur én Sociologie studeerde, denkt graag na over de vraag: 'Voor wie of wat bouwen we eigenlijk? Sinds 1928 volgen architecten min of meer de denkrichting die op het *Congrès Internationaux d'Architecture Moderne* (CIAM) in zwang raakte. Dat hield in dat er overal in Europa gebieden ontstonden die naar functie waren gescheiden. Een gebied waar mensen werken, een ander gebied waar mensen wonen, een volgend gebied waar mensen recreëren en gebieden die bestemd zijn voor verkeer. Een straat was er primair voor het verkeer en niet zozeer een ruimte om te verblijven.'

De vierdeling wonen-werken-recreëren-verkeer als uitgangspunt voor ruimtelijke ordening is nog altijd *bon ton* in de politiek. 'De manier waarop wordt ingegrepen, zoals de vernieuwing van naoorlogse wijken, weerspiegelt het middenklassedenken', vindt Meier. Ze was betrokken bij een grootscheeps wijkvernieuwing-project in Amsterdam Nieuw-West. 'Portiekflats uit de jaren vijftig voldeden niet meer aan de bouwtechnische

vereisten, vond men. Ze waren lelijk, vond men, rijp voor de sloop. In het begin stelde niemand vragen bij die meningen, die uitgangspunten werden voor verregaande ingrepen in de leefomgeving. Later kwam die discussie wel op gang. Toen kwamen cruciale vragen aan de orde: voor wie bouwen we eigenlijk? In hoeverre kunnen we onze visie opleggen aan wijk- en dorpsbewoners? Welke problemen zien de bewoners zelf?’

Als ontwikkelaars in een vroeg stadium beginnen met het luisteren naar bewoners, komen ze met andere oplossingen en ontwerpen.

Van den Berg werkte mee aan het project Blauwe Stad, waarbij acht vierkante kilometer land van de gemeente Oldambt werd teruggegeven aan het water. Gelet op de reuring die er steevast ontstaat als het woord ontpoldering valt, een heikele zaak. Van den Berg: ‘Dat gebied was nog niet zo lang geleden ook waterrijk. Ik sprak ouderen die zich erop verheugden om bij winterdag weer naar Winschoten te kunnen schaatsen. Zulke ontmoetingen inspireren, geven richting aan het ontwerp.’

In Lettele, een vergrijzende kern onder de rook van Deventer, experimenteert Van den Berg met zogeheten *thuishuizen*. ‘Vrijwilligers in het dorp, van schoolkinderen tot volwassenen, doen klussen voor hulpbehoevende ouderen. De ouderenzorg wordt zo een dorpsverantwoordelijkheid. Dat is veel goedkoper dan professionele zorg op afstand. Die zorg is er wel, maar de ouderen hoeven er minder vaak gebruik van te maken.’

Bewoners kunnen veel zelf. Zeker in gemeenschappen waar de sociale cohesie sterk is. Meier zet vraagtekens bij interventies die de sociale cohesie beogen te bevorderen. ‘Het is een kwestie van binding of *bonding*. Steeds meer mensen hebben netwerken van vrienden en kennissen, die zich uitstrekken tot buiten de kring van hun woonomgeving. Ze zijn niet per se aangewezen op hun dorp of buurt. Internet versterkt die vormen van *bonding*. Misschien is binding met je directe omgeving in de toekomst helemaal niet zo belangrijk meer.’

Van den Berg wijst juist op nieuwe vormen van binding. ‘Je ziet dorpen waar bewoners samen alternatieve energie opwekken. Dit soort bewonersverbanden zijn vooral actief bij het gezamenlijk opwekken van zonne-energie, maar met biogas is het ook mogelijk. Eén koe kan biogas voor zeven huishoudens leveren. Gebiedsontwikkeling is in die zin ook een zoektocht naar gezamenlijke motieven en verbanden.’

‘Precies’, erkent Meier, ‘het hangt erg af van de bewoners, die moeten het nut van de veranderingen uitdragen. Als dat ontbreekt, heb je het als gebiedsontwikkelaar erg moeilijk. Het valt me op dat de gebiedsontwikkelaars die bij het onderzoek zijn betrokken hoge ambities hebben, met name de jongeren onder hen. Ze komen stevig over, zien zichzelf als voortrekkers van veranderingen, kortom: ze zijn zeer ambitieus. Daar past een waarschuwing bij: hoe hoger je ambities, hoe hoger de kans dat je over de hoofden van de bewoners heen regeert.’

Uit het onderzoek naar bewonersparticipatie komt naar voren dat corporaties en gemeenten de neiging hebben om de participatie van bewoners te beperken tot informeren, raadplegen en adviseren, de onderste drie treden van de participatieladder. Maar als ze de bewoners meer aan bod willen laten komen, mikken ze meer op zelforganisatie, de hoogste vorm van bewonersparticipatie. Van den Berg vindt het een zwaktebod. 'De ene kant is: wij bepalen welke zaken worden veranderd en dat delen we u even mee. Zelforganisatie, aan de andere kant, is in de praktijk: hier heeft u een zak met geld en u redt zich er maar mee. In beide gevallen neem je de bewoners niet echt serieus. Ik vind dat de instanties meer gebruik moeten maken van de nu minder gebruikte participatievormen *coproduceren* en *meebeslissen*. Die inspanningen zijn tijdrovender, maar leveren volgens mij op den duur veel meer op.'

Meier denkt dat het werkveld toe is aan een herdefiniëring van de relaties. 'Het onderscheid tussen professionals en bewoners is in de loop der tijd kleiner geworden. Bewoners zijn deskundiger geworden en laten zich steeds minder makkelijk de wet voorschrijven. Ze hebben een eigen mening en willen, ja, eisen zelfs, dat die mening in de plannen naar voren komt. Ik denk dat we gebaat zijn bij een meer zakelijke definitie van de relatie. Geen professional en bewoners, maar de erkenning dat de mondige bewoner ook als een professional kan worden beschouwd. Bewoners én professionals hebben rechten en plichten. En één van die plichten is dat je altijd samenwerkt als er vraagstukken over de ontwikkeling van een wijk, dorp of gebied aan de orde komen.'

Publicaties

Barenkamp, Ria (2012). *De toolkit van een gebiedsontwikkelaar. Een WerkWijzer voor gebiedsgericht werken*. Hanzehogeschool Groningen.

Brunninkhuis, Joost (2012). *Halen + Brengen = Kennisdeling? Evaluatie van het Kennisnetwerk Gebiedsontwikkelaars Noord-Nederland*. Hanzehogeschool Groningen.

Elzinga, Theunis Sjoerd (2011). *Succesfactoren bij gebiedsgerichte vernieuwingsprojecten*. Hanzehogeschool Groningen.

Jacobs, Benno, Rosemarie Klapwijk, Sabina Sanders (2011). *Competentieprofielen van gebiedsontwikkelaars bij gemeenten*. Hanzehogeschool Groningen.

Klok, Femke (2011). *Burgerparticipatie bij gebiedsontwikkeling. Een inventariserend onderzoek naar burgerparticipatie bij gemeenten in Noord-Nederland*. Hanzehogeschool Groningen.

Omme, Johan van, Popko Hooiveld (2012). *Mensen maken het succes. Succesfactoren bij gebiedsgerichte vernieuwingsprojecten*. Hanzehogeschool Groningen (nog te verschijnen).

Roo, Maurik de (2011). *Succesfactoren van de gebiedsontwikkelaar. Voor de verandering een keer met zijn allen*. Hanzehogeschool Groningen.

Stienstra, Anniek, Ruud van der Stoop, Jobert Tiggeler, Melle van der Wal (2011). *De gebiedsontwikkelaar*. Hanzehogeschool Groningen.

Tjeerdsma, Annette (2012). *De gebiedsontwikkelaar: vernieuwer of manager?* Hanzehogeschool Groningen.

Verburg, Daan (2011). *Succesfactoren bij gebiedsgerichte vernieuwingsprojecten. Casus Pieterzijl*. Hanzehogeschool Groningen.

Westerink, Bas (2011). *Vastgoedontwikkeling in beweging. Van projectgericht naar gebiedsgericht denken*. Hanzehogeschool Groningen.

Zamir, Sandra (2011). *Participatie als sleutel tot succes. Onderzoek naar effectieve participatie binnen woningcorporaties in Noord-Nederland*. Hanzehogeschool Groningen.

Presentaties

Barenkamp, Ria (2012). Workshopbijdrage over gebiedsgericht werken voor het congres KennisCreatie. Ontwerpen en innoveren door hbo-professionals. Leeuwarden, 26 juni 2012.

Rozema, Jannie (2010). *Het succes van de gebiedsontwikkelaar*. Presentatie Welzijnsorganisatie Welcom Veendam, 25 november 2011.

Rozema, Jannie (2012). *Die Niederländische Idee für Nachhaltige Stadtentwicklung: Allround - Stadtentwickler/in*. Presentatie 17. Europäischer Verwaltungskongress 2012 – Bremen, 16 maart 2012.

Netwerkbijeenkomsten

3 februari 2011 – Startbijeenkomst Netwerk van gebiedsontwikkelaars in Noord-Nederland.

Hanzehogeschool Groningen. Thema: *Kennisnetwerk en kennisdeling in het innovatieprogramma Het succes van de gebiedsontwikkelaar*. Met bijdragen van Andries van den Berg (lector Hanzehogeschool Groningen), Jarik van der Velde (corporatie Acantus) en Jannie Rozema (projectleider innovatieprogramma).

26 mei 2011 – Bijeenkomst in MFC De Magneet – Hoogeveen. Thema: *Succesfactoren in wijkvernieuwing*. Met bijdragen van De Smederijen van Hoogeveen (Jan Bouwmeester en Martin Peelen), Judith van Elderen (corporatie Woonconcept) en Theunis Sjoerd Elzinga (student).

27 oktober 2011 – Bijeenkomst in wijkcentrum Maarsstee – Stadskanaal. Thema: *Bewonersparticipatie*. Met bijdragen van Renée Blaauw (CMO Groningen), Aafke Riepma en Sandra Vos (Wijkaanpak Stadskanaal), bewonersorganisatie Maarsstee.

23 februari 2012 – Bijeenkomst in MFA De Gaveborg in Oostwold (gemeente Leek). Thema: *Het competentieprofiel van de gebiedsontwikkelaar*. Met bijdragen van Evert van Vliet (Stichting Dorpshuis Oostwold) en Jannie Rozema (projectleider innovatieprogramma).

28 juni 2012 – Congres in wijkcentrum Vredekerk in Hoogezand. Thema: *Zelforganisatie*. Met bijdragen van Henk Cornelissen (LSA), Hanneke Schreuders (SEV), Jan Hendrik Jansen en Jordy Hovingh (projectbureau H-S) en tijdens de wijk safari bijdragen van o.a. bewoners van de wijk Gorecht-West, Sabine Meier (Hanzehogeschool Groningen) en Joop Hofman (Rode Wouw), Hilda Feenstra (Local Works), Rik Baptist (Wat Aans), Diet Hensums (KAW), Inge Koekoek (HVD Groningen), Liza Meindertsma (Lefier), Jarik van der Velde (Acantus) en Johan de Boer (Nijestee). Organisatie: Hanzehogeschool Groningen en Roeg en Roem.



Het onderzoeksteam van
het innovatieprogramma
*Het succes van de gebieds-
ontwikkelaar*.

Met de wijzers van de klok
mee, linksboven Johan van
Omme, Ria Barenkamp,
Gea Posthumus,
Popko Hooiveld,
Jannie Rozema en
Annette Tjeerdsma

Kenniscentrum NoorderRuimte

Waarde(n)volle Ruimte

Het Kenniscentrum NoorderRuimte ontwikkelt en deelt kennis over ruimtelijke vraagstukken in Noord-Nederland vanuit het perspectief people-planet-profit. Lectoren, docenten en studenten doen met het werkveld multidisciplinair onderzoek op basis van vragen uit de praktijk.

Het Kenniscentrum NoorderRuimte ontleent vooral inspiratie uit gebiedsvraagstukken in Noord-Nederland zoals veranderende samenstelling en omvang van de bevolking (o.a. krimp), economische ontwikkeling, klimaatadaptatie en de verduurzaming van de gebouwde omgeving.



Colofon

ISBN 978-90-819356-0-9

© 2012, Rozema, J. (redactie), Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar worden gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst en eindredactie: Jannie Rozema, Boudewijn Otten

Tekst interviews: Willem Muste, Luuk Steemers, Rina Tienstra, Chris Wind

© Met dank aan alle geïnterviewde gebiedsontwikkelaars, wijkbewoners Gorecht-West Hoogezand (pag. 38)

en Rieks en Coby, bewonersorganisatie Maarsstee Stadskanaal (pag. 40)

Fotografie: Luuk Steemers, Jannie Rozema, Jordy Hovingh

Ontwerp: art.studio - Groningen

Productie: redactie HanzeMag & Grafische Industrie De Marne B.V.

Kenniscentrum NoorderRuimte

Hanzehogeschool Groningen

Zernikeplein 11

9747 AS Groningen

www.NoorderRuimte.nl